

MASSNAHMEN UND EMPFEHLUNGEN
ZUR STEIGERUNG
DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT



IMPRESSUM

Herausgeberin

CURAVIVA Schweiz, Fachbereich Alter
Zieglerstrasse 53
Postfach 1003
3000 Bern 14

Telefon 031 385 33 33
info@curaviva.ch
www.curaviva.ch

QUALIS evaluation GmbH, Zürich

Copyright Titelbild: iStockphoto, © James Brey

Layout: Satzart AG, Bern

Druck: Rub Media AG, Bern

Auflage: 2000 Ex.

Ausgabe: Januar 2013

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	5
UNTERSUCHUNGSMETHODEN	6
PERSONALMARKETING UND EMPLOYER BRANDING	7
ÜBERSICHT ATTRAKTIVITÄTSFAKTOREN	8
FINANZIELLE ANREIZE	10
ARBEITSZEITMODELL	12
ARBEITSTÄTIGKEIT	14
KLIMA IM ARBEITSTEAM	16
ORGANISATIONSSTRUKTUR	18
UNTERNEHMENSKULTUR	20
FÜHRUNGSPERSON	22
Menschenbild der Führungsperson	22
Gerechtes Führungshandeln	24
PERSONALMANAGEMENT	26
Führungstechniken	26
Personalentwicklung	28
Neues Personal	30
INNOVATION	32
WIRTSCHAFTLICHES DENKEN	34
POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN	36
MARKETINGMASSNAHMEN	38
Attraktive Region	38
Reputation	40
Öffentlichkeitsarbeit	42
LITERATURVERZEICHNIS	44
ANHANG	46

EINLEITUNG

Wenn man die verschiedenen Studien zur Personalentwicklung in der Schweiz liest, fallen zwei Dinge auf: Zum einen variieren die Zahlen über den vermuteten und sogenannten Personalnotstand je nach Quelle und Interessenlage der Studie enorm und zum anderen findet man immer wieder die Aussage «Man muss halt einen attraktiven Arbeitsplatz schaffen». Die Attraktivität des Arbeitgebers für die Mitarbeitenden scheint das Zauberwort für die Problemlösung zu sein. Aber ist das so einfach?

Schon bei der Definition des Begriffes «attraktiver Arbeitsplatz» stösst man auf einige Herausforderungen. Machen Sie doch mal in Ihrem Arbeitsumfeld oder in Ihrem privaten Lebensbereich den Test und fragen Sie zehn verschiedene Personen, was sie sich unter einem attraktiven Arbeitsplatz vorstellen. Sie werden ganz verschiedene Antworten und Vorschläge erhalten. So erging es jedenfalls uns im Fachbereich Alter, als wir versuchten, diesem Phänomen etwas auf den Grund zu gehen.

Deshalb haben wir uns für ein zweistufiges Vorgehen entschlossen. Zum einen wollten wir von Mitarbeitenden in der Langzeitpflege wissen, was sie sich von einem attraktiven Arbeitsplatz wünschen und erhoffen. Zum anderen haben wir die Arbeitgeber innerhalb und ausserhalb des Gesundheitssektors direkt befragt, was sie konkret anbieten, um die Arbeitsplätze für Stellensuchende und Mitarbeitende attraktiv zu gestalten.

Ziel dieses Booklets ist nicht eine wissenschaftliche Abhandlung zum Thema, sondern konkrete und handlungsorientierte Informationen anzubieten. In 17 Kategorien erhalten Sie einen Überblick über konkrete Faktoren, die einen Arbeitsplatz besonders attraktiv machen. Es wird deutlich, dass es nicht einzelne Faktoren sind, welche über Erfolg oder Misserfolg bei der Personalrekrutierung und beim Personalerhalt entscheiden, sondern ein Gesamtes aus vielen Mosaiksteinen. Auch stellt man schnell fest, dass es nicht immer nur das fehlende Geld ist, das hinderlich im Wege steht. Das Umsetzen vieler Massnahmen ist gar nicht immer so teuer, wichtig ist aber, dass jemand da ist, der sich darum kümmert.

Wir empfehlen dieses Booklet allen, die sich mit Personalfragen in ihrer Institution auseinandersetzen und einen Beitrag für eine (personal-)sichere Zukunft leisten möchten.

Februar 2013

Dr. Markus Leser, CURAVIVA Schweiz

UNTERSUCHUNGSMETHODEN

Die Ergebnisse dieses Booklets stammen aus einer mehrteiligen Untersuchung zur Frage, mit welchen Massnahmen Altersinstitutionen und andere Betriebe, die allgemein als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden, ihr positives Image herstellen. Folgende Untersuchungen wurden durchgeführt:

- **Zwei Fokusgruppengespräche mit neun Institutionsleitungen der Langzeitpflege in der Schweiz.** Aus dem Datenpool von QUALIS evaluation wurden diejenigen Institutionen ausgewählt, die bei ihren letzten Mitarbeiterbefragungen in den Bereichen Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterzufriedenheit sehr gute Resultate erzielt hatten (April/Mai 2012).
- **Online- und Telefonumfrage bei branchenfremden Unternehmen in der Schweiz.** Die Stichprobe bestand aus 20 Betrieben, die als attraktiv wahrgenommen werden und in den letzten drei Jahren eine Auszeichnung wie den «Swiss Award für Excellence», den «GfK Business Reflector», den «Great Place to Work Award» oder die Auszeichnung «familienfreundliches Unternehmen» erhalten haben (Mai/Juni 2012).
- **Onlineumfrage bei ausländischen Altersinstitutionen.** Versand des Links über ausländische Partnerverbände von CURAVIVA Schweiz wie Belgien und Irland (Mai/Juni 2012).
- **Sekundäranalyse** von Daten aus Mitarbeiterbefragungen, die QUALIS evaluation in 22 Alters- und Pflegeinstitutionen aus acht deutschschweizer Kantonen in den Jahren 2008 bis 2010 durchgeführt hat. Mittels Regressionsanalysen wurden pro Mitarbeitergruppe (mit und ohne Führungsfunktion) die Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität ermittelt (Imhof und Saldutto, 2011).

Die Resultate dieser Untersuchungen wurden mit den Ergebnissen der KMU-Studie zur Arbeitgeberattraktivität in der Region Alpenrhein von Müller et al. (2011) verglichen. Alters- und Pflegeinstitutionen haben im Gesundheitswesen vergleichbare Bedingungen wie KMU-Betriebe in der Privatwirtschaft. Als Kleinbetriebe verfügen sie nicht über die gleichen finanziellen, personellen oder zeitlichen Ressourcen wie grosse Unternehmen oder Spitäler. Die Nachteile im Bereich Lohn oder Entwicklungsmöglichkeiten können aber durch andere Vorteile wie kurze Entscheidungswege, direkten Kontakt zu Vorgesetzten oder familiäres Betriebsklima kompensiert werden. Diese gilt es zu stärken und zu bewerben.

PERSONALMARKETING UND EMPLOYER BRANDING

Das Ziel des Personalmarketings ist das Schaffen einer langfristigen Präferenz gegenüber dem Unternehmen, und zwar bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden (Felser, 2010). Marketing ist eine Grundeinstellung eines Unternehmens gegenüber dem Markt. Die Wünsche und Bedürfnisse des Zielmarktes stehen dabei im Mittelpunkt. Beim Personalmarketing geht es um die Bedürfnisse der aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden. Diese sollen wirtschaftlicher und wirksamer befriedigt werden als durch die Wettbewerber. Das Konzept Employer Branding hat zum Ziel, eine eigene Arbeitgebermarke aufzubauen. Der Arbeitgeber positioniert sich als Marke und gewinnt dadurch an Eigenständigkeit, Profilierung und Positionierung (Felser, 2010). Unternehmen mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität und einem positiven Image ziehen verstärkt interessante Bewerbende an. Dies reduziert den Personalbeschaffungsaufwand und erhöht die Chance, geeignetes Personal mit den gewünschten Qualifikationen zu finden. Intern führt eine hohe Arbeitgeberattraktivität zu einer gesteigerten Identifikation mit dem Betrieb und zu einem Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb des Personals. Die internen Effekte wiederum führen zu einem Zirkel Effekt, indem die neuen Mitarbeitenden effizienter eingearbeitet und sozialisiert werden und indem stolze und zufriedene Mitarbeitende die beste Werbung für ein Unternehmen sind (Tavakkoli, 2009).

Konkrete Schritte auf dem Weg zu einem attraktiven Arbeitgeber sind:

- eigenen Personalbedarf ermitteln (wie viele Personen mit welchen Qualifikationen werden gebraucht, und werden die Stellen intern oder extern besetzt?);
- Wünsche und Erwartungen der gesuchten Fachkräfte an ihren Arbeitgeber kennen;
- Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens analysieren;
- Massnahmen zur Verbesserung der eigenen Arbeitgeberattraktivität implementieren;
- eigene Arbeitgeberattraktivität im internen und externen Arbeitsmarkt kommunizieren.

ÜBERSICHT ATTRAKTIVITÄTSFAKTOREN

Die Auswertung der drei Befragungen (Fokusgruppe, branchenfremde Unternehmen und ausländische Altersinstitutionen) hat ein System von 17 Attraktivitätsfaktoren ergeben. Die farbig unterlegten Felder zeigen an, in welcher Untersuchungseinheit der jeweilige Attraktivitätsfaktor genannt wurde. Die Spalte KMU zeigt, welche Attraktivitätsfaktoren auch für KMU-Betriebe als relevant identifiziert wurden (Müller et al., 2011). Die Demotivationsfaktoren oder Kündigungsgründe wurden nur in den Onlineumfragen bei branchenfremden Unternehmen und ausländischen Altersinstitutionen erhoben.

Übersicht über alle 17 Attraktivitätsfaktoren und darüber, in welcher Untersuchungseinheit sie genannt wurden

Attraktivitätsfaktoren	FG	BF		AA		KMU
		Attraktivität	Demotivation	Attraktivität	Demotivation	
Finanzielle Anreize						
Arbeitszeitmodell						
Arbeitstätigkeit						
Klima im Arbeitsteam						
Organisationsstruktur						
Unternehmenskultur						
Menschenbild der Führungsperson						
Gerechtes Führungshandeln						
Führungstechniken						
Personalentwicklung						
Neues Personal						
Innovation						
Wirtschaftliches Denken						
Politische Rahmenbedingungen						
Attraktive Region						
Reputation						
Öffentlichkeitsarbeit						

Hellgraue Felder = Nennung des Attraktivitätsfaktors; dunkelgraue Felder = Nennung des Demotivationsfaktors.

Abkürzungen der Untersuchungseinheiten:

FG = Fokusgruppe mit Institutionsleitungen in der Schweiz

BF = branchenfremde Unternehmen in der Schweiz (Online- und Telefonbefragung)

AA = ausländische Altersinstitutionen (Onlinebefragung)

KMU = Vergleich mit der KMU-Studie (Müller et al., 2011)

Nachfolgend werden alle 17 Attraktivitätsfaktoren nach folgendem Aufbau beschrieben:

- **Beschreibung des Merkmals:** Die allgemeine Bedeutung des Attraktivitätsfaktors wird anhand von Fachliteratur beschrieben.
- **Bedeutung für Arbeitnehmende:** Die Resultate der vorliegenden Untersuchung und des Vergleichs mit der KMU-Studie (Müller et al., 2011) werden dargelegt.
- **Best-Practice-Massnahmen:** Die praxiserprobten und bewährten Massnahmen zur Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität werden in einer Tabelle aufgelistet. Die Empfehlungen stammen von den Institutions- und Personalleitungen der aktuellen Untersuchung und aus der KMU-Studie (Müller et al., 2011).

FINANZIELLE ANREIZE

Beschreibung des Merkmals

Zu den finanziellen Anreizen gehören fixe und variable Lohnleistungen, Sozialleistungen und Lohnnebenleistungen (Fringe Benefits). Fringe Benefits sind nicht monetäre Zusatzleistungen, die unabhängig vom Erfolg des Unternehmens und von individuellen Leistungen ausbezahlt werden. Die häufigsten Fringe Benefits sind Firmenparkplatz, Auto und Mobiltelefon für den Privatgebrauch, Beteiligung an zweiter Säule, verbilligte Produkte und Dienstleistungen, Reka-Checks, Vaterschaftsurlaub oder Bahnabonnemente (Bundesamt für Statistik, 2012). In Branchen, in denen gut qualifizierte Fach- und Führungskräfte gesucht werden, versuchen Unternehmen, sich mit finanziellen Anreizen Marktvorteile zu erkämpfen. Im Bereich der monetären Entlohnung haben Kleinunternehmen deutliche Nachteile gegenüber grossen Betrieben. Diese können jedoch durch nicht monetäre Zusatzleistungen wie eine herausfordernde Arbeitsaufgabe (vgl. Seite 14) oder ein sehr gutes Unternehmensimage (vgl. Seite 40) kompensiert werden (Müller et al., 2011).

Bedeutung für Arbeitnehmende

Die Fragen zu Lohn, Sozialleistungen und Arbeitsplatzsicherheit zeigten in der Sekundäranalyse bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion den stärksten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Je zufriedener die Mitarbeitenden mit den Kriterien «Kenntnis über die Festlegung des Lohns» und «Zufriedenheit mit Sozial- und Zusatzleistungen» waren, umso höher wurde die Arbeitgeberattraktivität eingeschätzt. Bei Führungspersonen hatte das Kriterium «Lohnfragen werden ernst genommen» den stärksten Einfluss. In den Fokusgruppen wiesen die Institutionsleitungen darauf hin, dass die Wirkungen von Lohnerhöhung und Zusatzleistungen schnell verblassen und diese zur Gewohnheit werden. Finanzielle Anreize müssen regelmässig kommuniziert und bewusst gemacht werden. Branchenfremde Unternehmen machten die Erfahrung, dass ungerecht wahrgenommene Lohn- und Bonussysteme demotivierend wirken können (vgl. Seite 24). In der KMU-Studie sind ein überdurchschnittlicher Lohn und überdurchschnittliche Zusatzleistungen die stärksten Attraktivitätsfaktoren überhaupt (vgl. Anhang: Attraktivitätsfaktoren KMU-Betriebe).

Massnahmen zu den finanziellen Anreizen

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Im Branchenvergleich gute Löhne resp. die Löhne im oberen Bereich der kantonalen Vorgaben halten.	•	•	•	•
Bessere Löhne für Schlüsselpersonen.	•			
Sonderprämien, z. B. für wenig Absenzen.	•			
Leistungsprämien.		•		
Zusatzleistungen wie Vergünstigungen fürs ÖV-Netz, Halbtaxabonnement, Reka-Checks, Vergünstigungen interner Produkte, Gratisgetränke oder Gratisfrühstück im Pausenraum.	•	•		
Zusatzleistungen regelmässig kommunizieren und bewerben.	•	•		•
Persönliche Zusatzleistungen wie ein Geburtstags- oder Weihnachtsgeschenk, das von der Institutionsleitung übergeben wird.	•			
Themenbezogene Zusatzleistungen wie Gratisglace bei Temperaturen über 30 Grad.	•			
Familienbezogene Zusatzleistungen wie Vaterschaftsurlaub, Kinderhort oder Krippenunterstützung.		•		
Variable Lohnleistungen wie Jubiläums- und Treueprämien, Erfolgsbeteiligungen, Bezahlung von Überstunden.				•
Übereinstimmung des Lohnmodells mit Unternehmensstrategie.				•
Ein gerechtes Lohnmodell unter Berücksichtigung der Anforderungsgerechtigkeit (Schwierigkeit der Aufgabe), Leistungsgerechtigkeit (positive oder negative Abweichung von der Normalleistung), Sozialgerechtigkeit (Familienstand, Preisniveau des Wohnortes), Arbeitsmarktgerechtigkeit (Vergütungs-Benchmark), Qualifikationsgerechtigkeit (Potenzial der Arbeitnehmenden).				•
Kommunikation und Begründung des Lohnniveaus und der dafür verwendeten Kriterien.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

ARBEITSZEITMODELL

Beschreibung des Merkmals

Im Arbeitszeitgesetz sind die Minimalanforderungen zu Arbeits- und Ruhezeit, Ferien, Gesundheitsvorsorge und Unfallverhütung sowie Sonderschutz geregelt (Schweizerische Bundesbehörden, 2011). Ein attraktives Arbeitszeitmodell erfüllt nicht nur die betrieblichen und gesetzlichen Anforderungen, sondern kommt auch den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entgegen. Es steht in Einklang mit einer angemessenen Arbeitsbelastung, einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeit und Privatleben (Müller et al., 2011).

Bedeutung für Arbeitnehmende

In der Sekundäranalyse hatte das Kriterium «Arbeitszeiten kommen den Bedürfnissen entgegen» bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Bei Führungspersonen zeigte das Kriterium keine Relevanz. Die Institutionsleitungen der Fokusgruppen gingen davon aus, dass Schichtarbeit und geteilte Dienste für Mitarbeitende in Altersinstitutionen unattraktiv sind. In einem 24-Stunden-Betrieb sind sie jedoch nicht zu vermeiden. In der KMU-Studie steht das Merkmal «normale zeitliche Arbeitsbelastung» an sechster Stelle der Top 20 der Attraktivitätsfaktoren.

Massnahmen zum Arbeitszeitmodell

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Attraktive und flexible Arbeitszeiten.		•		
Grosszügige Ferienregelungen.		•		
Berücksichtigung von Freiwünschen und Vorlieben.	•			
Familienfreundliche Dienstpläne mit der Möglichkeit, diese mit Krippenplätzen abzustimmen.	•			
Flexible Arbeitsverträge mit Jahresarbeitszeit.	•			
Rückzugsmöglichkeiten für Pausen, in denen man auch schlafen kann.	•			
Arbeiten von zu Hause aus ermöglichen.				•
Familienbedingte Freistellung ermöglichen.				•
Möglichkeit, das Arbeitspensum (auch kurzfristig) zu erhöhen oder zu reduzieren.	•	•		•
Bei hohem Bedarf an Überzeit kurzfristig das Pensum erhöhen. Dadurch entfällt die mit der Überzeit verbundene negative Wahrnehmung.	•			

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

ARBEITSTÄTIGKEIT

Beschreibung des Merkmals

Der Gestaltung der Arbeitstätigkeit wird in der Arbeits- und Organisationspsychologie eine grosse Bedeutung zugeschrieben. Sie wirkt sich beispielsweise auf die Arbeitszufriedenheit sowie auf die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden aus. Bei einer attraktiven Arbeitstätigkeit können die Mitarbeitenden für die Ausführung ihrer Arbeitsaufgabe unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Fähigkeiten (Aufgabenvielfalt) einsetzen. Sie führen eine Arbeit von Anfang bis zum Ende durch (Ganzheitlichkeit) und können am Schluss das Resultat ihrer Arbeit selbst einschätzen (Feedback) sowie bei Bedarf Verbesserungsmaßnahmen vornehmen. Möglichst viele Entscheidungen sollten die Mitarbeitenden selbst fällen können (Autonomie). Dazu gehören die Priorisierung der Aufgaben, die Planung des Ablaufs, die Wahl der Arbeitsmittel oder die Kooperation mit anderen Personen (Ulrich und Wülser, 2005).

Bedeutung für Arbeitnehmende

Die Arbeitstätigkeit, insbesondere das Kriterium «abwechslungsreiche Arbeit» hatte in der Sekundäranalyse bei Führungspersonen den stärksten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion stand die Arbeitstätigkeit nach den Arbeitsbedingungen an zweiter Stelle. Signifikanten Einfluss hatten auch die Kriterien «Freude an der Arbeit» und «hohe Qualität der Arbeit». Ausländische Altersinstitutionen nannten als Gründe für Demotivation und Kündigung einen qualitativen und quantitativen Mangel beim Personal sowie eine negative Einstellung zur Alterspflege. In der KMU-Studie zählen folgende drei Merkmale der Arbeitstätigkeit zu den Top 20 der Attraktivitätsfaktoren: die interne Wechselmöglichkeit in andere Aufgabenbereiche (2. Stelle), eine fachlich herausfordernde Aufgabe (5.) und ein breites Spektrum an Aufgaben (9.).

Massnahmen zur Arbeitstätigkeit

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Leistungsangebot im Betrieb differenzieren (z.B. Übergangs-, Demenzpflege), verschiedene Abteilungen mit unterschiedlichen Leistungsangeboten schaffen und internen Wechsel ermöglichen.	•	•		•
Den Mitarbeitenden viel Freiheit geben sowie Selbstständigkeit in der täglichen Arbeit und die Möglichkeit, rasch Verantwortung zu übernehmen.	•	•		
Viele Anwendungsmöglichkeiten für vorhandene Kompetenzen der Mitarbeitenden bieten.	•			
Als Lehrbetrieb Ausbildungsplätze anbieten.	•			
Ausreichend Ausrüstung für die Arbeitsausführung bereitstellen.		•		
Gerechte Ressourcenplanung resp. ausreichend Personal für die Betreuungsarbeit.	•			
Dafür sorgen, dass Mitarbeitende Erfüllung in ihrer Arbeit finden, diese schätzen und in der Pflege mehr als nur Handlung sehen.		•	•	
Höchstes Pflegeniveau anstreben.			•	
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess inkl. Kunden- und Beschwerdemanagement.	•			
Externe und interne Kundenbeziehungen ermöglichen. Dies erhöht die Aufgabenvielfalt, die Autonomie und das Feedback.				•
Job Rotation: Wechsel der Arbeitsaufgaben oder Arbeitsplätze in selbstgewählter oder vorgegebener Reihenfolge.				•
Job Enlargement: Umfang der ausführenden Tätigkeiten erweitern.				•
Job Enrichment: eine Arbeitsaufgabe erweitern durch Anreichern mit vor- und nachgelagerten Arbeiten, um Ganzheitlichkeit zu schaffen.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

KLIMA IM ARBEITSTEAM

Beschreibung des Merkmals

Für den Gesamterfolg eines kleinen Unternehmens müssen die Mitarbeitenden an einem Strang ziehen und sich hilfreich zur Seite stehen. Je kleiner das Unternehmen, umso wichtiger ist das Hand-in-Hand-Arbeiten (Müller et al., 2011). Mit Kollegialität ist einerseits die freundschaftliche gegenseitige Unterstützung der Mitarbeitenden gemeint, andererseits auch das gleichgerichtete Handeln entsprechend den Unternehmenszielen (Müller et al., 2011). Einige Untersuchungen zeigen, dass Gruppenarbeit bei hoher Gruppenkohäsion und gutem Teamklima zu individuell besserem Wohlbefinden führt (Ulich und Wülser, 2005).

Bedeutung für Arbeitnehmende

In der Sekundäranalyse konnte bei Mitarbeitenden in Altersinstitutionen kein signifikanter Einfluss vom Teamklima auf die Arbeitgeberattraktivität nachgewiesen werden. Bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion zeigte einzig das Kriterium «Vorschläge werden von Kollegen ernst genommen» einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Die Resultate wurden dahingehend interpretiert, dass eine gute Teamarbeit im Pflegeberuf als Selbstverständlichkeit erwartet wird und sie daher keinen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität hat. Ein schlechtes Teamklima hingegen wurde in allen drei Untersuchungsgruppen (Fokusgruppen, branchenfremde Unternehmen und ausländische Altersinstitutionen) als wichtiger Grund für Demotivation und Kündigung genannt. In der KMU-Studie steht ein angenehmes Betriebsklima an siebter Stelle der Top 20 der Attraktivitätsfaktoren.

Massnahmen zum Klima im Arbeitsteam

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Teamanlässe finanzieren und gemeinsame Erlebnisse im Team fördern.	•			
Bereichsübergreifende Anlässe in Kleingruppen (10 bis 15 Personen) durchführen. Mitarbeitende geben Ideen ein. Diese werden im ganzen Haus ausgeschrieben, und Interessierte melden sich an.	•			
Grossanlässe mit Partnern, Freiwilligen und/oder pensionierten Mitarbeitenden.	•	•		
Gemeinsame Erlebnisse im Alltag schaffen durch Begegnungszonen oder gemeinsame Pausenräume.	•			•
Gemeinsame Erfolge in der Arbeitsgruppe, der Abteilung oder im Betrieb mit Spontanapéros und Mitarbeiteranlässen feiern.	•			•
Arbeitsteilung überdenken und verstärkt Möglichkeiten der Zusammenarbeit schaffen.				•
Abschaffen von Strukturen, welche die Kollegialität behindern, z.B. Lohnmodelle.				•
Teamentwicklung, falls Schwierigkeiten in Arbeitsteams auftreten.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Beschreibung des Merkmals

Unter der Organisationsstruktur versteht man das System von geltenden Regelungen für die Steuerung von Leistung und Verhalten der Organisationsmitglieder. Merkmale der Organisationsstruktur sind beispielsweise personenunabhängige Aufgabenspezialisierung und Stellenbildung, hierarchische Koordination, Regeln und Normen zur Steuerung der Arbeit und Kontrollierbarkeit aller wichtigen Vorgänge (Schuler, 2004). Zwei grundlegende, einander bedingende Strukturmerkmale sind die Arbeitsteilung und deren Koordination. Dazu gehört auch die Informations- und Kommunikationspolitik eines Unternehmens. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie die Ziele des Unternehmens verständlich und wirkungsvoll vermittelt werden, wie über die eigenen Aktivitäten und deren Ergebnisse informiert wird, wie die Organisation die Meinungen und Wünsche relevanter Anspruchsgruppen in Erfahrung bringt und wie die Prozesse innerhalb der Organisation gestaltet werden (Müller et al., 2011).

Bedeutung für Arbeitnehmende

In der Sekundäranalyse zeigte das Kriterium «reibungslose Kommunikation zwischen den Bereichen» einen signifikant positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und bei Führungspersonen zusätzlich das Kriterium «transparente Informationswege». Von den Fokusgruppen und branchenfremden Unternehmen wurden klare Strukturen und gut strukturierte Prozesse als die wichtigsten Voraussetzungen für die Arbeitgeberattraktivität genannt. Umgekehrt wurden nicht funktionierende und nicht veränderbare Prozesse sowie interne Abläufe, die viel Zeit kosten und als ineffizient und sinnlos wahrgenommen werden, als die stärksten Ursachen von Demotivation und Kündigung eingeschätzt. Dazu gehören Leerläufe (wenn man etwas vergebens macht) und schlecht definierte Schnittstellen zwischen den Diensten. Müller et al. (2011) sehen in den Organisationsstrukturen von KMU gegenüber Grossbetrieben viele Vorteile. KMU haben oftmals flache Hierarchien, die Strukturen und Zusammenhänge sind bekannt, und die kurzen Kommunikationswege ermöglichen schnelles Reagieren und Entscheiden. Das Arbeitsmerkmal «kurze Entscheidungswege» stand an elfter Stelle der Attraktivitätsfaktoren.

Massnahmen zu den Organisationsstrukturen

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Eine funktionsfähige Organisationsstruktur, die auf den Betrieb zugeschnitten ist.	•			
Klare und den Mitarbeitenden bekannte Strukturen, Prozesse und Vorgehensweisen.	•	•		
Die Organisationsstruktur mit den entsprechenden Personen besetzen.	•			
Klare hierarchische Regelung, die für alle Mitarbeitenden ersichtlich ist.	•			
Stellenbeschreibungen mit Verantwortungsbereich und Kompetenzen für alle Mitarbeitenden.	•			
Klare Funktionsabgrenzung und konsequente Einhaltung der Funktionen.	•			
Vertrauen schaffen, darauf, dass die Institution auch in Krisen richtig, sicher und nachvollziehbar funktioniert.	•			
Klare Kommunikationsgefässe aufbauen und deren unternehmensinterne Nutzung überprüfen.	•			•
Regelmässige Information der Mitarbeitenden, z. B. durch Betriebsversammlung, Informationsveranstaltung, Mitarbeiterzeitung, Schwarzes Brett, Newsletter, E-Mail, Intranet, Social Media usw.			•	•
«Frühstücksgespräche» mit dem CEO/den Führungskräften.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

UNTERNEHMENSKULTUR

Beschreibung des Merkmals

Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit an Wertüberzeugungen, Denkmustern und Verhaltensnormen, die in einem Unternehmen bewusst oder unbewusst weitergegeben werden. Es sind übereinstimmende Werte, Ziele und Normen, die sich in organisationstypischen Symbolen, Ritualen, Sprachregelungen und Verhaltenscodes niederschlagen. Es ist die Art und Weise, wie miteinander umgegangen und gearbeitet wird (Müller et al., 2011). Unternehmenskulturen entstehen durch die allmähliche Verfestigung von bewährten Verhaltensweisen dominanter Organisationsmitglieder wie Gründungsmitglieder oder Topmanager (Ulich und Wülser, 2005). Mit zunehmender Unternehmensgröße wird die Kultur über die Personalauswahl, das Handeln der Führungskräfte als Vorbildmodell sowie durch die Integration von neuen Mitarbeitenden aufrechterhalten und verbreitet. Eine ausgeprägte Unternehmenskultur, die sich durch einen Konsens über gemeinsame Werte und Normen sowie deren vollständige Internalisierung auszeichnet, kann den Bedarf an Personalführung senken. Sie bietet den Mitarbeitenden einen stabilen sozialen Bezugsrahmen, baut Gruppenängste ab, fördert Unterstützung und Zusammenhalt und stärkt das «Wir-Gefühl» (Hentze et al., 2005).

Bedeutung für Arbeitnehmende

In der Sekundäranalyse konnte ein leicht positiver Zusammenhang zwischen der Arbeitgeberattraktivität und der Dimension «Werte/Philosophie» festgestellt werden. Der Einfluss der einzelnen Kriterien «Identifikation mit den Werten resp. dem Leitbild» und «spürbare Umsetzung des Leitbilds durch die Mitarbeitenden» war nicht signifikant. In allen drei Untersuchungsgruppen wurde die Unternehmenskultur als wichtiger Attraktivitätsfaktor eingeschätzt. Besonders attraktiv sei der Familienbetrieb, der regional verankert ist, soziale Verantwortung übernimmt, am Non-Profit-Gedanken festhält und nicht börsenkodiert ist. Ein angenehmes Betriebsklima steht in der KMU-Studie an siebter Stelle bei den Attraktivitätsfaktoren. Unter Unternehmenskultur werden dort die Aspekte Führung, Informations- und Lernkultur subsumiert. Diese sind in den Kapiteln «Organisationsstrukturen» (S. 18), «Führungsperson» (S. 22) und «Innovation» (S. 32) aufgeführt.

Massnahmen zur Unternehmenskultur

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Kurze Leitbilder mit Mut zur Lücke.	•			
Ein gemeinsam entwickeltes Leitbild dient als gemeinsamer Orientierungspunkt.	•			
Ein Führungsleitbild, das aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet wurde.	•			•
Ein Leitbild, das auch für andere Kulturen verständlich ist.	•			
Ein Leitbild als Teil des Vertrags, das gegenseitige Verbindlichkeit schafft. In schwierigen Situationen mit Mitarbeitenden oder Bewohnenden Lösungen aus dem Leitbild suchen.	•			
Jedes Projekt mit Sätzen aus dem Leitbild verbinden.	•			
Interdisziplinär zusammengesetzte Projektgruppen, z. B. für Reorganisation der Arbeitszeiten oder Ausflugsplanung und Qualitätszirkel.	•			
Identifikation mit dem Sinn und Zweck der Institution. Kongruenz zwischen Betriebskultur und Betreuungskultur/Produkte/Dienstleistungen.	•	•		
Als Familienbetrieb die familiären und regionalen Werte fördern, z. B. eine fröhliche Umgebung schaffen, die auch auf die Besucher wirkt.		•	•	
Hausübergreifende Schulungen zu einem Schwerpunktthema (z. B. Validation) fördern eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis.	•			
Gemeinsame Feste und Aktivitäten zum Abbau des «Gärtlidenkens».	•	•		
Personalausschüsse und Botschafterteams mit direktem Zugang zur Geschäftsleitung. Darin sind Mitarbeitende aus allen Bereichen vertreten.	•	•		
Mitarbeitende zu bestimmten Themen befragen.		•		
Offene Kommunikationskultur, z. B. indem fast alle per Du sind und durch ein schön gelegenes und offenes Restaurant.		•		

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

FÜHRUNGSPERSON

Den Führungskräften und ihrem Verhalten kommt eine besondere Rolle zu. Sie wirken direkt durch ihren Kontakt mit Mitarbeitenden und indirekt durch das Gestalten von Strukturen und Prozessen. Sie prägen die Unternehmenskultur und haben einen grossen Einfluss auf das Arbeitsklima, die Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität. Der Führungsperson werden die beiden Attraktivitätsfaktoren Menschenbild der Führungsperson und gerechtes Führungshandeln zugeordnet.

MENSCHENBILD DER FÜHRUNGSPERSON

Beschreibung des Merkmals

Menschenbilder sind Grundannahmen einer Person über die Ziele, Werte, Motive, Bedürfnisse, Wahrnehmungen und Fähigkeiten anderer Menschen. Sie dienen der Orientierung und Rechtfertigung des eigenen Handelns. Schein (1980, in Hentze et al., 2005) beschreibt vier Persönlichkeitsbilder mit je unterschiedlichen Konsequenzen für das Führungsverhalten. Die «rational-economic person» ist durch monetäre Anreize und langfristige wirtschaftliche Sicherheit zu motivieren. Die «social person» braucht positive soziale Beziehungen und Interaktionen. Die «self-actualizing person» strebt nach Selbstverwirklichung durch Leistung und anspruchsvolle Aufgaben. Die «complex person» ist flexibel, lernfähig und passt sich neuen Situationen an. Es wird angenommen, dass eine Führungsperson mit positiver Einstellung zu Kompetenz, Motivation und Entwicklungsfähigkeiten von Menschen den Mitarbeitenden mehr Freiräume für selbstständiges Arbeiten gewähren und Partizipation zulassen wird (Hentze et al., 2005).

Bedeutung für Arbeitnehmende

In allen drei Untersuchungsgruppen wurde das vorherrschende und gelebte Menschenbild als wichtiger Attraktivitätsfaktor genannt. Der Respekt, die Wertschätzung und die Wahrung der Würde des Menschen sowohl gegenüber den Bewohnenden als auch gegenüber dem Personal wurden als zentrale Voraussetzung genannt. Dazu gehören eine Vertrauens- und Fehlerkultur sowie eine Haltung der Gleichwertigkeit. In der Sekundäranalyse zeigte das Kriterium «Respekt und Achtung von Vorgesetzten» für Mitarbeitende mit und ohne Führungsfunktion einen signifikant positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Das respektvolle Verhältnis zur Institutionsleitung war für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion der drittstärkste Einflussfaktor auf die Arbeitgeberattraktivität. In der KMU-Studie steht das gute Verhältnis zu Vorgesetzten an 3. und ein kooperativer Führungsstil an 24. Stelle der Attraktivitätsfaktoren.

Massnahmen zum Menschenbild der Führungspersonen

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Anerkennung der harten Arbeit und Wertschätzung gegenüber dem Personal.			•	•
Angemessenheit von Lob und Anerkennung. Wertschätzung zeigt sich auch in kritischen Rückmeldungen.	•			
Vertrauen in Mitarbeitende setzen, z. B. durch Gewähren von Freiräumen.				•
Nicht nur die Bewohnenden in den Mittelpunkt stellen, sondern auch das Personal. Sich bei Klientenreklamationen hinter das Personal stellen.	•			
Keine Unterschiede zwischen den Mitarbeitenden unterschiedlicher Berufsgruppen (Pflege, Nichtpflege) machen.	•			
Bei Schwierigkeiten und Verhandlungen mit Mitarbeitenden nicht nachtragend sein.	•			
Im Geist von Leadership führen.			•	
Ein Menschenfreund sein.	•			
Mit der Haltung «Menschen so behandeln, wie ich selbst behandelt werden will» führen.			•	•
Als Kaderperson das Menschenbild im Alltag transparent vorleben.	•			
Die Erwartungen, die an andere gestellt werden, auch selber vorleben wie z. B. den Umgang mit Überzeit oder Ferienregelung.	•			
Nicht andere kritisieren ohne auch selbstkritisch zu sein.	•			
Walking around: regelmässig durch das Unternehmen gehen und kurze Gespräche mit Mitarbeitenden führen.				•
Ein offenes Ohr haben, ansprechbar sein und bleiben. Kommunikationsbereitschaft durch offene Türen signalisieren. Alle können zu einem Gespräch kommen ohne Einschränkung durch den Dienstweg.	•			•
Führungsgrundsätze und/oder Führungsrichtlinien formulieren.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

GERECHTES FÜHRUNGSHANDELN

Beschreibung des Merkmals

Bei der organisationalen Gerechtigkeit wird klassisch unterschieden zwischen der distributiven Gerechtigkeit (Verteilungsgerechtigkeit) und der prozeduralen Gerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit). Bei der distributiven Gerechtigkeit muss das Ergebnis der Arbeit als angemessen für den eigenen Beitrag und den eigenen Aufwand angesehen werden. Die prozedurale Gerechtigkeit betrifft den fairen Prozess der Entscheidungsfindung. Sie wird erreicht durch promptes und informatives Feedback, begründete Entscheidungen, Ehrlichkeit, Respekt und Angemessenheit im Umgang (Ohly und Strabac, 2008). Je nach theoretischem Ansatz wird Gerechtigkeit als grundlegende Voraussetzung menschlicher Würde und Wertschätzung angesehen. Sie kann zu einem Gefühl des Akzeptiert-werdens führen und das Selbstwertgefühl steigern (Fischer et al., 2008). Die erlebte organisationale Gerechtigkeit hat einen Zusammenhang mit der affektiven Arbeitseinstellung (Arbeitszufriedenheit und organisationale Verbundenheit), der Beziehung zur Führungskraft (Vertrauen) und dem konkreten Leistungsverhalten (freiwilliges Arbeitsengagement oder kontraproduktives Arbeitsverhalten) (Muck et al., 2008).

Bedeutung für Arbeitnehmende

Sowohl in den Fokusgruppen als auch bei den branchenfremden Unternehmen wurde eine konsequente Führung, insbesondere im Umgang mit Personal, das die Anforderungen nicht erfüllt, als wichtiger Faktor der Arbeitgeberattraktivität eingeschätzt. Personalleitungen branchenfremder Unternehmen erwähnten ungerechte Systeme bezüglich Lohn und Boni als Grund für Demotivation. So fühlen sich Marketingmitarbeitende gegenüber den Salesmitarbeitenden benachteiligt, weil diese mehr Freiheiten und bessere Bonuspläne haben. Die Institutionsleitungen der Fokusgruppen machten auf die Gefahr von Lohnungerechtigkeiten aufmerksam, wenn die Lohnbänder aufgrund von Personalmangel verlasen werden: Neue Mitarbeitende werden zu höheren Löhnen eingestellt, während die langjährigen auf ihrem Lohnniveau bleiben. Gerechtes Führungshandeln ist in der KMU-Studie nicht als Attraktivitätsfaktor aufgeführt (Müller et al., 2011). Bei der Bemessung des Lohnmodells wird ein gerechtes transparentes System empfohlen (vgl. Seite 10).

Massnahmen zu gerechtem Führungshandeln

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Ehrlich kommunizieren und nicht mehr versprechen, als möglich ist. Keine Wattebausch-Kommunikation.	•			
Führen mit Zielen richtig und konsequent anwenden. Keine Vermischung mit Massnahmen.	•			
Leitplanken setzen, die für alle Mitarbeitenden gelten unabhängig von ihrer Kultur.	•			
Sofort ansprechen, wenn eine Regel, das Leitbild, oder das Menschenbild nicht eingehalten wird. Die Mitarbeitenden müssen merken, dass dies Konsequenzen hat.	•			
Bei Mitarbeitenden, die «quer im Team» sind und ihre Aufgaben nicht erfüllen, sozial sein und ihnen eine Chance geben, aber auch konsequent sein und entlassen können.	•	•		
Sich der Problematik der Ausnahmen bewusst sein. Diese ermöglichen, wenn sie Sinn ergeben. Es darf sich keine Anspruchshaltung daraus entwickeln.	•			
Vorausschauende Entscheidungen fällen, die sich auch in Zukunft durchziehen lassen.	•			
Führungsentscheidungen, die berechenbar und unabhängig von der aktuellen Situation und Stimmung sind.	•			
Persönliche Wünsche berücksichtigen, aber nicht per se erfüllen. Es braucht den Deal und die Win-win-Situation.	•			
Als Führungsperson klar auftreten und dabei authentisch sein.	•			

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

PERSONALMANAGEMENT

Das Personalmanagement umfasst alle Interaktionsprozesse im Dienste der Unternehmensführung. Es zielt auf die Steuerung der humanen Ressourcen und beinhaltet die Verfügbarkeit von Personal, das Nutzen und Entwickeln von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen sowie die Weiterentwicklung der jeweiligen Organisationsmitglieder. Dies erfordert Massnahmen zu Personalgewinnung, Personalcontrolling und Personalentwicklung (Schuler, 2004). Dem Kapitel Personalmanagement werden die drei Attraktivitätsfaktoren Führungstechniken, Personalentwicklung und neues Personal zugeordnet.

FÜHRUNGSTECHNIKEN

Beschreibung des Merkmals

Führungstechniken bestimmen den konkreten Einsatz einer Auswahl von Führungsinstrumenten. Führungstechniken beschreiben, wie Führung realisiert werden soll. Dazu gehören die Management-by-Techniken wie Management-by-Objectives, Management-by-Exception oder Management-by-Delegation. Weitere Führungsinstrumente sind Kreativitäts-, Informations- und Analysetechniken. Die situative Kombination der verfügbaren Werkzeuge ist abhängig von übergeordneten Konzepten und Grundsätzen sowie vom Können, Wollen und Dürfen der Führungsperson (Hentze et al., 2005).

Bedeutung für Arbeitnehmende

In den Fokusgruppen und in den beiden Onlineumfragen wurden verschiedene Führungsinstrumente aufgezählt, die einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben, wie Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen oder Präsenzmanagement. Die Institutions- und Personalleitungen betonten, dass die Auswahl der Führungsinstrumente weniger wichtig sei als deren konsequente Anwendung. In den Mitarbeiterbefragungen der Sekundäranalyse wurde nicht konkret nach Führungstechniken gefragt. Die damit verbundenen Kriterien zeigten jedoch wider Erwarten einen negativen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität: Bei den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion betraf dies die beiden Kriterien «Vorgesetzte halten vorgegebene Kommunikationswege ein» sowie «Besprechung von Problemen mit Vorgesetzten» und bei den Führungspersonen die Kriterien «Vorgesetzte haben genügend Zeit für Unterstützung» sowie «konstruktive und faire Kritik von Vorgesetzten». Je zufriedener die Mitarbeitenden mit diesen Kriterien waren, umso tiefer wurde die Arbeitgeberattraktivität eingeschätzt. Der negative Einfluss wurde so interpretiert, dass den Mitarbeitenden die allgemeine Wertschätzung und das gute Verhältnis zum Vorgesetzten wichtiger sind (vgl. Seite 22) als konkrete Hilfestellungen und strukturierte Vorgehensweisen.

Massnahmen zu Führungstechniken

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Mitarbeitergespräche konsequent umsetzen.	•			
Regelmässige/Jährliche Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und Befragung zu aktuell bearbeiteten Themen. Je nach Ergebnissen Projekte und Massnahmen anschliessen.		•	•	
Gefässe für den Einbezug der Mitarbeitenden in Unternehmensentscheidungen schaffen, wie Botschafterteams, Mitarbeiterworkshops, Bereichssitzungen.		•		
Fragen von Mitarbeitenden als positiven Verhaltenswert anerkennen. Mitarbeitende müssen sich getrauen, schwierige Fragen zu stellen. Nur so können sie ihre Holschuld erfüllen.	•			
Anlaufstelle/Ansprechpartner für private und berufliche Probleme bieten. Das kann auch die Personalassistentin sein.	•			•
Mitarbeitende regelmässig informieren, v.a. auch in Krisensituationen, und zwar zielgruppengerecht und zielorientiert.	•			
Probleme durch Interkulturalität sofort ansprechen und für alle gültige Massstäbe anwenden.	•			
Massnahmen zur Gesunderhaltung des Personals. Balance zwischen Arbeit und Leben, Training zu Ressourcen- und Zeitmanagement. Ausgleichende Aktivitäten anbieten und unterstützen (Sportangebote usw.)			•	•
Präsenzmanagement durch «Kümmerergespräche» mit den abwesenden Mitarbeitenden.	•	•		
Rückkehrgespräche mit der Bereichsleitung zur Aufarbeitung und Klärung der Frage, ob die Abwesenheit etwas mit dem Betrieb zu tun hat.	•			•
Engagement für den Nachwuchs.		•		

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

PERSONALENTWICKLUNG

Beschreibung des Merkmals

Die Personalentwicklung beschäftigt sich mit der systematischen Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz. Die Handlungskompetenz ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Ausübung der beruflichen Aufgaben. Zielgrössen der Personalentwicklung sind Wissensvermittlung, Verhaltensänderung und Persönlichkeitsentwicklung. Personalentwicklungsmassnahmen dienen nebst der Kompetenzerweiterung auch der Erhöhung der Mitarbeitermotivation. Unter Entwicklungsmöglichkeiten versteht man nicht nur den klassischen hierarchischen Aufstieg, sondern auch eine Zunahme des Verantwortungsbereichs oder den Wechsel in einen anderen Tätigkeitsbereich.

Bedeutung für Arbeitnehmende

Allgemein wird angenommen, dass gute Entwicklungsmöglichkeiten einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Die Untersuchungsergebnisse zeigten jedoch unterschiedliche Resultate. Personalleitungen branchenfremder Unternehmen machten zum Beispiel die Erfahrung, dass ein grosses betriebliches Weiterbildungsangebot in Mitarbeiterbefragungen nicht erwartungsgemäss zu guten Einschätzungen führt. Auch in der Sekundäranalyse erreichten die Kriterien «genügend interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten» und «Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten» keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Einen signifikant positiven Einfluss hatten bei Führungspersonen jedoch die beiden Kriterien «abwechslungsreiche Arbeit» oder «Förderung der Fähigkeiten durch Vorgesetzte». In der KMU-Studie erreichen fünf Kriterien zu den Entwicklungsmöglichkeiten die Top 20 der Arbeitgeberattraktivität. Auch hier zeigt sich, dass tätigkeitsimmanente Entwicklungsmöglichkeiten positiver gewichtet werden als allgemeine Entwicklungsmassnahmen. Die interne Wechselmöglichkeit in andere Aufgabebereiche ist der zweitwichtigste Attraktivitätsfaktor. Darauf folgen eine fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe (5. Stelle), ein breites Spektrum an Arbeitsaufgaben (9.), die Verantwortungsübernahme ohne hierarchischen Aufstieg (17.), Unterstützung von Weiterbildung (19.) und hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten (20.).

Massnahmen zur Personalentwicklung

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Individuelles Personalassessment und -bewertung, Laufbahnberatung.	•	•	•	•
Das Potenzial von Mitarbeitenden in der Pflege systematischer orten und entwickeln. Giesskannenprinzip vermeiden und auf Schlüsselpersonen mit Multiplikatorfaktor fokussieren.	•			
Individuelle Befähigung am Arbeitsplatz, z. B. Deutschkenntnisse, Menschenbild für Personal aus fremden Kulturen.	•			
Gute Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten und Teilnahme fördern.	•	•	•	•
Oberste Priorität hat in der Pflege die Weiterbildung von älteren Menschen mit zwei bis drei Weiterbildungseinheiten pro Woche. Das Personal zu einem hohen Standard hinführen.			•	
Interne Kompetenzen nutzen statt Berater engagieren.	•			
Seitenwechsel nicht nur für die Lernenden, sondern auch unter Mitarbeitenden zwischen Küche und Pflege oder Pflege und Technischem Dienst veranlassen und jährlich wiederholen. Das Seitenwechseln fördert die Kultur des Aushelfens.	•			
Neben einer Managementhierarchie auch eine Fachhierarchie einbringen. Mitarbeitende mit einer höheren Fachausbildung zu «Power-Usern» resp. Fachspezialisten in einem bestimmten Gebiet (z.B. BESA) machen.	•			
Karriere von tiefer zu hoher Ausbildung ermöglichen. Mitarbeitende dazu ermutigen, ihr Potenzial zu nutzen.	•			
Hierarchische Aufstiege ermöglichen.			•	•
Verantwortungsübernahme ohne hierarchischen Aufstieg ermöglichen.				•
Internen Wechsel in einen anderen Tätigkeitsbereich ermöglichen.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

NEUES PERSONAL

Beschreibung des Merkmals

Je nach Qualifikationsniveau belaufen sich die Kosten für die Neubesetzung einer Arbeitsstelle auf 50 bis 200% eines Jahresgehaltes. Diese Kosten entstehen durch die Personalgewinnung, Personalauswahl, Einarbeitung und Personalentwicklung. Ausserdem verursacht ein Personalwechsel Kosten aufgrund von Verlust von Erfahrung, Auswirkung auf das Betriebsklima, Zusatzbelastung der Arbeitskollegen sowie Wettbewerbsschwächung durch den Wechsel zur Konkurrenz. Mit Personalmarketing soll das Unternehmen für die qualifiziertesten Bewerber und Bewerberinnen attraktiv gemacht werden. Intern soll Personalmarketing die Mitarbeitenden motivieren und langfristig ans Unternehmen binden (Felser, 2010).

Bedeutung für Arbeitnehmende

Um offene Stellen erfolgreich besetzen zu können, müssen potenzielle Mitarbeitende auf die Institution aufmerksam gemacht und im Selektionsprozess richtig ausgewählt werden. In der KMU-Studie wird ein besonderer Schwerpunkt auf den Aussenauftritt, zum Beispiel anhand der Unternehmenswebsite, gelegt. Je mehr Bewerbungen ein Unternehmen zur Auswahl hat, umso eher kann die Arbeitsstelle mit entsprechend qualifiziertem Personal besetzt werden. Die ausländischen Altersinstitutionen betonten die Wichtigkeit des Interviewprozesses bei der Selektion. In den Fokusgruppen wurde die Möglichkeit von Schnuppertagen mehrheitlich empfohlen. Wichtiger empfanden sie jedoch das Gewährleisten einer starken und klaren Einarbeitungszeit. Wenn es gelingt, die Motivation der neuen Mitarbeitenden aufzunehmen und Vertrauen aufzubauen, dann bleiben diese länger im Betrieb.

Massnahmen zu neuem Personal

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Möglichkeit zum Schnuppern bieten.	•			
Eine starke und klare Einführungszeit.	•			
Intensiver Interviewprozess bei der Personalselektion.			•	
Arbeitgeberattraktivität im Aussenauftritt des Unternehmens kommunizieren.				•
Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bei der Personalbeschaffung und -entwicklung.				•
Kooperationen mit anderen Betrieben bei der Personalplanung/-rekrutierung, der Aus- und Weiterbildung sowie im Hochschulmarketing.				•
Etablierung einer unternehmensübergreifenden Arbeitsgruppe zur Personalrekrutierung, gemeinsames Hochschulmarketing.				•
Aufbau eines Bewerberpools.				•
Praktikumsplätze anbieten und potenzielle Nachwuchskräfte im Voraus kennenlernen.				•
Aufbau des Images als attraktiver Arbeitgeber und Steigerung des Bekanntheitsgrades.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

INNOVATION

Beschreibung des Merkmals

Mit Innovation ist die Einführung und Verbreitung neuer, dem Fortschritt zugeschriebener Ideen, Produkte, Methoden, Prozesse, Verfahren, Führungs- und Organisationsformen sowie auch Märkte gemeint. Innovation in Organisationen ist eng verknüpft mit der Unternehmenskultur, Informations- und Kommunikationskultur sowie Lern- und Fehlerkultur. Ein möglichst ungehinderter Informationsfluss innerhalb des Unternehmens, zwischen Abteilungen und ausserhalb zu wissenschaftlichen Einrichtungen unterstützt eine Lernkultur und fördert Innovationen (Müller et al., 2011).

Bedeutung für Arbeitnehmende

In der Sekundäranalyse zeigten die Kriterien «Vorschläge werden von Kollegen ernst genommen», «Vorgesetzte sind für neue Ideen aufgeschlossen» und «offene Fehlerkommunikation» einen signifikant positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Die Institutionsleitungen der Fokusgruppen wünschten sich fantasievolle Innovationen ohne riesige Kosten. Kreativität und Innovation wurde von den ausländischen Altersinstitutionen als wichtiger Attraktivitätsfaktor genannt. Auch in der KMU-Studie werden innovationsfördernde Kriterien wie kurze Entscheidungswege (11. Stelle), ein internationales Umfeld (28.), Hochschule(n) in der Nähe (33.) und ein Hightechstandort (34.) als Attraktivitätsfaktoren identifiziert. Diese Faktoren liegen allerdings mehrheitlich ausserhalb der Top 20.

Massnahmen zur Innovation

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Ein offenes Haus mit Gästen und Raumausmietung bringt Bewegung in den Betrieb und hat positive Auswirkungen auf Bewohnende und Mitarbeitende.	•			
Als Betrieb lernfähig sein, Trends und Entwicklungen aufnehmen, damit die Mitarbeitenden spüren, «hier geht etwas».	•			
Mitarbeitende im betrieblichen Entwicklungsprozess mitnehmen und mehr Ressourcen für Mitarbeiterförderung einsetzen.	•			•
Trainings zu kreativem Problemlösen.				•
Instrumente der Innovationsförderung, z. B. Brainstorming, in Kadersitzungen einsetzen.	•			
Gute Inputs von Mitarbeitenden zeitnah wertschätzen.	•			
Innovation muss von oberster Führung erwünscht sein.	•			
Balance zwischen Wunsch- und Machbarem finden.	•			
Fehler und Beinahefehler akzeptieren, offen darüber kommunizieren, Ursachen ohne Sanktionen analysieren.				•
Qualitätszirkel, kontinuierlicher Verbesserungsprozess.	•			•
Ideenmanagement pflegen, gezielt gefördertes Vorschlagswesen.				•
Begegnungsräume einrichten.				•
Ungehindertes Informationsfluss und offener Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens.				•
Kurze Entscheidungswege.				•
Jobrotation und Austauschprogramme mit anderen Unternehmen.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

WIRTSCHAFTLICHES DENKEN

Beschreibung des Merkmals

Wirtschaftliches Denken ermöglicht wirtschaftliches Handeln. Das Führen mit Kennzahlen sorgt für mehr Transparenz und macht den Betrieb besser steuerbar. Kennzahlen können vermutete Probleme sichtbar machen und Verläufe aufzeigen. Allerdings können durch sie auch Scheinprobleme, Missverständnisse und aufwendige Rechtfertigungsdebatten entstehen. Für ein erfolgreiches Führen mit Kennzahlen müssen diese genau verstanden werden und in eine entsprechende Führungskultur mit geeigneten Strukturen und Prozessen eingebettet sein (Hunziker, 2011).

Bedeutung für Arbeitnehmende

Aus der Sekundäranalyse liegen keine Ergebnisse zum wirtschaftlichen Denken vor, da dieses Kriterium im Rahmen der Mitarbeiterbefragungen nicht erhoben wurde. Auch bei den branchenfremden Unternehmen und ausländischen Altersinstitutionen wurde dieser Faktor nicht genannt. Einzig in den Fokusgruppen wurde das wirtschaftliche Denken als Attraktivitätsfaktor identifiziert. Die Institutionsleitungen machten die Erfahrung, dass sie mit Kennzahlen den Mitarbeitenden ein Feedback zur ihrer Arbeit geben konnten. Dies erhöhte das Erleben von Ganzheitlichkeit und Sinnhaftigkeit und führte zu mehr Arbeitszufriedenheit. Mitarbeitende sind stolz, wenn sie fachgerecht zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen können. In der KMU-Studie ist wirtschaftliches Denken kein Attraktivitätsfaktor. Unter dem Aspekt der Führungskultur wird jedoch auf das Mit-Unternehmertum als Teil der Führungskultur hingewiesen. Mitarbeitende werden zu Mit-Unternehmern gemacht, indem ihre Individualität zugelassen, ihre Person respektiert und wertgeschätzt und Vertrauen in sie gesetzt wird. Konflikte müssen gelöst und Leistung und Erfolg verlangt werden. Dies stärkt das Commitment und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und beeinflusst die Geschäftsergebnisse positiv (Müller et al., 2011).

Massnahmen zum wirtschaftlichen Denken

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Mitarbeitende in wirtschaftlichem Denken schulen.	•			
Finanzzahlen «gluschtig» aufbereiten. Daten sollen einfach interpretierbar sein.	•			
Den Mitarbeitenden mit Erfolgswahlen und Wirtschaftlichkeit ein Feedback zu ihrer Arbeit geben.	•			
Nicht nur Aufträge zur Qualitätskontrolle wie Stürze und Decubiti geben, sondern mit Kennzahlen den Verlauf und das Ergebnis aufzeigen.	•			
Thematisch informieren, z. B. Kosten für Reinigungsmaterial. Ziele definieren und Verlauf aufzeigen.	•			
Den Zusammenhang aufzeigen, dass mit einer guten Dokumentation der erbrachten Leistung auch die Einträge kommen.	•			
Durch transparente Informationen zu den Finanzen und zur Ressourcenverteilung sowie das Einbinden in den Prozess das Mitdenken fördern.	•			
Die Gründe der Ressourcenverteilung transparent und nachvollziehbar aufzeigen, sodass Rückschlüsse gezogen werden können.	•			

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Beschreibung des Merkmals

Die zentralen Rahmenbedingungen der Schweizer Alterspolitik sind der Föderalismus und die Subsidiarität. Diese Prinzipien bedeuten, dass die Zuständigkeit für die konkrete Alterspolitik in erster Linie bei den Kantonen, Städten und Gemeinden liegt. Der Bund ist nur ergänzend und fördernd tätig. Er regelt hauptsächlich die finanziellen Aspekte der Alters- und Gesundheitsvorsorge (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2012). Martin, Moor und Sutter (2010) haben eine Bestandesaufnahme kantonaler Alterspolitiken gemacht und eine Vielfalt bezüglich Inhalt, Ausrichtung, Detaillierungsgrad und Entwicklungsstand festgestellt. Die Vielfalt ermöglicht den interkantonalen Vergleich und das Lernen von guten Lösungen. Für die Altersinstitutionen sind die Behörden ein unumgänglicher Akteur geworden. CURAVIVA Schweiz (2011) zeigt in der Checkliste «Public Affairs» auf, wie politische Entscheidungsprozesse ablaufen und wie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Behörden gestaltet werden kann.

Bedeutung für Arbeitnehmende

Die Fokusgruppen diskutierten die politischen Rahmenbedingungen nicht als Attraktivitätsfaktor per se, aber es zeigte sich, dass oftmals das Gefühl, Opfer der Gesetzgebung zu sein, dominiert. Die Institutionsleitungen wiesen auf interkantonale Unterschiede hin und empfahlen das Lernen durch den Vergleich. Insbesondere in der Westschweiz werde ein aktiver, kreativer und zukunftsgerichteter Umgang mit den politischen Rahmenbedingungen gelebt. Weder die branchenfremden Unternehmen noch die ausländischen Altersinstitutionen nahmen die politischen Rahmenbedingungen als Attraktivitätsfaktor wahr. In der KMU-Studie werden unter dem Merkmal der Standortattraktivität Massnahmen genannt, die einen Zusammenhang mit diesem Faktor haben. Dies sind zum Beispiel Vertretung in Verbänden und Austausch mit Politik und Verwaltung (vgl. Seite 38).

Massnahmen zu den politischen Rahmenbedingungen

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Den Mut haben, Forderungen zu stellen und die Erwartungen als Arbeitgeber vorzugeben.	•			
Die Gesetzgebung und die Forderungen annehmen, pragmatisch umsetzen und positiv nutzen.	•			
Bei neuen Regelungen aktiv mitdenken und sich den Konflikten, z.B. im Vorstand, stellen.	•			
Auseinandersetzung mit der Ethik für Leistungsbegrenzung.	•			
Den Ressourceneinsatz planen und eine klare Priorisierung vornehmen.	•			
Vertretung in Verbänden (z.B. Arbeitgeberverband).				•
Austausch und Vernetzung mit politischen und administrativen Institutionen.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

MARKETINGMASSNAHMEN

Die Bedeutung des Marketings für Organisationen im Sozialbereich nimmt aufgrund der knappen finanziellen Mittel im Betrieb und des grossen Nachfragemarkts im Personal-sektor stetig zu. Nebst dem Absatzmarketing, das sich an die Kundschaft respektive an die Leistungsempfängerinnen und -empfänger richtet, spielt auch das Beschaffungsmarketing für Ressourcen wie materielle Güter (Sachspenden), Nutzungsrechte (Räume), Geld (Spenden, Sponsoren) und Arbeitsleistungen eine bedeutende Rolle (Fasching und Lange, 2005). Ob die attraktive regionale Umgebung eines Unternehmens oder seine gute Reputation wahrgenommen werden, ist abhängig von dessen Aussenkommunikation. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit können wesentlich zur Attraktivität des Arbeitgebers beitragen.

ATTRAKTIVE REGION

Beschreibung des Merkmals

Die Standortattraktivität betrifft die Verkehrsanbindung, das Image der Region, die regionale Verankerung und Vernetzung des Unternehmens sowie die regionalen Arbeitsmarktgegebenheiten (Müller et al., 2011). Zwar ist die klassische Standortförderung in erster Linie eine kommunale und kantonale Aufgabe, aber die Attraktivität einer Region und das Ansehen jedes einzelnen Unternehmens innerhalb dieser Region beeinflussen sich gegenseitig. Die Standortattraktivität wird von Unternehmen genutzt, um neues Personal anzuziehen und um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern.

Bedeutung für Arbeitnehmende

Eine attraktive regionale Umgebung wurde weder von den Fokusgruppen noch von den ausländischen Altersinstitutionen als Attraktivitätsfaktor genannt. Branchenfremde Unternehmen nutzten eine landschaftlich attraktive Umgebung und gute Verkehrsanbindung an Städte bewusst für die Gewinnung von neuem Personal. In der KMU-Studie werden 13 Attraktivitätsfaktoren zur Region aufgeführt, wobei nur 3 zu den Top 20 gehören. Dies sind die grenznahe Lage (14. Stelle), Wechselmöglichkeiten des Arbeitsplatzes innerhalb der Region (16.), grössere Städte in der Nähe (18.), ein Arbeitsplatzangebot für den Partner in der Region (22.), Verkehrsverbindungen aus der Region heraus (25.), ein ländlich-familiäres Umfeld (26.), Freizeitmöglichkeiten in der Natur (27.), ein internationales Umfeld (28.), Verkehrsverbindungen innerhalb der Region (30.), Schulen, Kindertagesstätten und Hochschulen in der Nähe (32., 31., 33.) sowie ein Hightechstandort (34.).

Massnahmen zur attraktiven Region

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Neues Personal mit Bildern von der schönen Lage (Feriengefühl) anwerben.		•		
Gute Verkehrsanbindung für das Personal, z.B. Information zu Verkehrsverbindungen, mit Verkehrsträgern über Haltestellen und Taktzeiten verhandeln.		•		•
Betriebliches Mobilitätsmanagement mit Massnahmen wie Verbesserung der Radabstellmöglichkeiten, Jobtickets, Verhandlung mit Verkehrsträgern, Organisation von Fahrgemeinschaften, Carsharing für Geschäftsreisen usw.				•
Nicht motorisierten Individualverkehr fördern, z.B. Prämien für gefahrene Velokilometer, Teilnahme an «bike to work»-Wettbewerben, Dusche und Umkleidekabinen.				•
Sich bei Aussenauftritten immer auch als Botschafter für die Region verstehen.				•
Informationen zu regionalen Standortvorteilen (z.B. intakte Natur, Tourismus, Freizeit) auf Firmenwebsite, in Stellenanzeigen, Firmenporträts.				•
Informationen für Mitarbeitende zu regionalen Angeboten (z.B. Vereine, Freizeitaktivitäten) auf Schwarzem Brett oder im Intranet.				•
Regionale Freizeitaktivitäten für Mitarbeitende vergünstigen.				•
Gemeinsamer Auftritt mit anderen KMU bzw. Vertretern der Standortförderung auf Veranstaltungen und Messen.				•
Integration zugezogener Mitarbeitender in die Region durch Informationen für die Alltagsgestaltung (Bus-, Bahnverbindungen, Freizeitangebote usw.).				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

REPUTATION

Beschreibung des Merkmals

Unter Reputation wird die Anerkennung einer Person oder eines Unternehmens durch aussenstehende Dritte verstanden (Eisenegger und Künstle, 2003). Die funktionale Reputation wird daran festgemacht, wie gut eine Organisation dem Zweck dient, für den sie geschaffen wurde. Die soziale Reputation entsteht durch Übereinstimmung von organisationalem Handeln mit moralischen Ansprüchen sowie gesellschaftlichen Normen und Werten. Sie wird zum Indikator für moralische Integrität. Bei der Reputation zählt der hinterlassene Eindruck. Da sie von der Anerkennung Dritter abhängt, muss sie über ein fortwährendes Reputationsmanagement gezielt bewirtschaftet werden (Eisenegger und Künstle, 2003).

Bedeutung für Arbeitnehmende

Die Reputation der Altersinstitution wurde in den Fokusgruppen nicht als Attraktivitätsfaktor genannt, einzig das damit verbundene Qualitätsbewusstsein. Dies zeigte sich auch in der Sekundäranalyse bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion (vgl. Seite 14). Branchenfremde Unternehmen beschrieben den Vorteil von Qualitätsauszeichnungen. Dadurch erhielten sie viel Publizität und konnten ihr positives Image im Arbeitsmarkt stärken. In der KMU-Studie stehen das gute Image der Produkte an 4., der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens an 10. und das gute Image des Unternehmens an 15. Stelle der Top 20 der Attraktivitätsfaktoren.

Massnahmen zur Reputation

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Als Unternehmen das Richtige für seine Kunden machen.		•		
In Produkteworkshops die Besonderheiten der Produkte herausarbeiten.				•
Auf dem Markt ein erfolgreiches Unternehmen sein.			•	
Auf höchstes Pflegeniveau insistieren und das Personal zu diesem Standard hinführen.			•	
Gewinn einer Auszeichnung wie des HR-Awards für KMU oder der Auszeichnung familienfreundliches Unternehmen.		•		•
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (inkl. Beschwerdemanagement).	•			
Interdisziplinär zusammengesetzte Qualitätszirkel.	•			
Mitarbeitende zu den Themen Attraktivität von Branche und Produkt(en) befragen.				•
Fluktuation und Fluktuationsgründe auswerten und entsprechende Massnahmen ableiten, z.B. Imagebildung für die Branche.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Beschreibung des Merkmals

Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations bezeichnet die bewusste Kommunikation zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit. Zur Öffentlichkeit zählen Mitarbeitende, Nachbarschaft, Kundschaft, Interessenten, Vertretungen der Medien, Partner und Zulieferer, Banken sowie Vertretungen aus Politik, Kultur, Wirtschaft, Verwaltung und Sport (KMU-Portal, 2012). Mit Öffentlichkeitsarbeit wird nicht nur der Bekanntheitsgrad erhöht, sondern auch ein positives Image aufgebaut und Vertrauen geschaffen. Die Massnahmen lassen sich in die drei Bereiche Medienarbeit (Zeitungen, Zeitschriften, Fachpublikationen, Radio und TV), PR-Instrumente (Unternehmenswebsite, Tag der offenen Tür, Vorträge, Workshops usw.) sowie Unterstützung von Aktivitäten und Sponsoring (Kultur, Sport, Soziales) einteilen. Die Checkliste «Medienarbeit von CURAVIVA Schweiz» (2009) gibt konkrete Tipps für den Umgang mit Medienschaffenden.

Bedeutung für Arbeitnehmende

Das Thema Öffentlichkeitsarbeit wurde in den Mitarbeiterbefragungen der Sekundäranalyse nicht erhoben. Auch in den Fokusgruppen gab es keine Nennung dazu. Für branchenfremde Unternehmen und ausländische Altersinstitutionen war die Öffentlichkeitsarbeit ein wichtiger Faktor der Arbeitgeberattraktivität, der zusammen mit zahlreichen Massnahmen genannt wurde. In der KMU-Studie wird Öffentlichkeitsarbeit nicht als Attraktivitätsfaktor aufgeführt. Die empfohlenen Massnahmen zu den Attraktivitätsfaktoren der Region (vgl. Seite 38) und Reputation (vgl. Seite 40) entsprechen jedoch den Massnahmen der Öffentlichkeitsarbeit.

Massnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit

Massnahmen	FG	BF	AA	KMU
Präsenz in einschlägigen Medien.		•	•	
Trendige Werbung in unterschiedlichen Medien und auch im Ausland.		•		
Informationen via Social Media und Informationsbroschüren.			•	
Aktives Employer Branding.		•	•	
Positionierung als der beste Arbeitgeber in der Region.		•	•	
Branding, Auftritt nach aussen: Auftritte an Hochschulmessen, Engagement in der Berufsbildung, Lehrlingsmessen.		•		
Informationen auf der Website unter «Arbeiten bei uns».		•		
Website für Angestellte, Intranet.			•	
Mit den eigenen Stärken werben, z. B. mit Bildern von der schönen Lage mit Aussicht auf den See.		•		
Mundpropaganda durch glückliches Personal am Arbeitsplatz.			•	
Regelmässiger Kontakt zu einheimischen Medien, Pflege eines eigenen regionalen Presseverteilers.				•
Nachwuchsförderung bei Schulabgängern, z. B. tunBasel.		•		•
Teilnahme an Firmenkontaktmessen und Firmenpräsentationen für Abschlussjahrgänge.		•		•
Teilnahme an Fachmessen nicht nur zum Verkauf und Fachaustausch, sondern auch zur Verankerung eines positiven Images des Unternehmens und zur Steigerung der Bekanntheit.				•
Personalimageanzeigen mit dem langfristigen Ziel, sich als interessanten Arbeitgeber bekannt zu machen und eine beständige Nachfrage z. B. nach Praktikumsplätzen zu generieren.				•
Unternehmenskommunikation: Versand von Geschäftsberichten an relevante Stakeholder, Medien.				•
Kontaktpflege zu Schulen und Hochschulen vor Ort.		•		•
Einsitz in regionalen Gremien.				•
Sponsoring von regionalen Anlässen wie Sport-, Kultur- oder Freizeitveranstaltungen.				•

Die grau unterlegten Felder zeigen, in welcher Untersuchungseinheit die jeweilige Massnahme genannt wurde:

FG = Fokusgruppe

BF = branchenfremde Unternehmen

AA = ausländische Altersinstitutionen

KMU = Empfehlung aus KMU-Studie

LITERATURVERZEICHNIS

- Bundesamt für Statistik (2012). Lohnnebenleistungen (Fringe Benefits). Zugriff am 19.11.2012 unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/o3/o4/blank/key/lohnstruktur/fringe_benefits.html.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (2012). Alterspolitik in der Schweiz: Übersicht. Zugriff am 19.11.2012 unter: http://www.bsv.admin.ch/themen/kinder_jugend_alter/ooo68.
- CURAVIVA Schweiz (2011). Checkliste Public Affairs. Bern: CURAVIVA Schweiz.
- CURAVIVA Schweiz (2009). Checkliste Medienarbeit. Bern: CURAVIVA Schweiz.
- Eisenegger, M., & Künstle, D. (2003). Reputation und Wirtschaft im Medienzeitalter. *Wirtschaftspolitik*, 11, 58–62.
- Fasching, H., & Lange, R. (2005). (Hrsg.) *Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern*. Bern: Haupt.
- Felser, G. (2010). *Personalmarketing*. Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, L., Jacobs, G., & Hauser, F. (2008). Gerechtigkeitsempfinden in deutschen Organisationen – Determinanten und Konsequenzen. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 112–127.
- Hentze, J., Graf, A., Kammel, A., & Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle* (4., neu überarb. Aufl.). Bern: Haupt.
- Hunziker, A. W. (2011). Führen mit Kennzahlen in der öffentlichen Verwaltung. *Verwaltung und Management*, 17(2), 73–77.
- Imhof, A., & Saldutto, B. (2011). Bedingungen und Einflussfaktoren für einen attraktiven Arbeitsplatz in Institutionen der Langzeitpflege. Zugriff am 19.11.2012 unter: <http://www.qualis-evaluation.ch/pub.page>.
- KMU-Portal (2012). Öffentlichkeitsarbeit. Zugriff am 25.11.2012 unter: <http://www.kmu.admin.ch/themen/oo231/oo238/oo251/index.html?lang=de>.
- Martin, M., Moor, C., & Sutter, Ch. (2010). Kantonale Alterspolitiken in der Schweiz. Kantone, Städte, Gemeinden. 11_10d_eBericht. Zugriff am 19.11.2012 unter: http://www.bsv.admin.ch/themen/kinder_jugend_alter/ooo68/index.html?lang=de#sprungmarkeo_6.

Muck, P. M., Stumpp, T., & Maier, G. W. (2008). Personale und situationale Bedingungen des Bedürfnisses nach organisationaler Gerechtigkeit. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 76–88.

Müller, A., Scheidegger, N., Simon, S., & Wyssen, T. (2011). *Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität: Instrumente zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität in kleinen und mittleren Unternehmen*. Chur: HTW Chur Verlag. Zugriff am 25.7.2012 unter: http://www.fh-htwchur.ch/uploads/media/Praxisleitfaden_Arbeitgeberattraktivitaet_-_Endversion_-_mit_Titelseite.pdf.

Ohly, S., & Strabac, Z. (2008). Verbesserungsvorschläge, Fairness und Arbeitszufriedenheit: Ergebnisse aus einer repräsentativen Stichprobe europäischer Arbeitnehmer. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 44–53.

Schuler, H. (2004). (Hrsg.) *Lehrbuch Organisationspsychologie*. Bern: Hans Huber.

Schweizerische Bundesbehörden (2011). 822.111 Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz. 2. Kapitel: Arbeits- und Ruhezeiten. Zugriff am 25.7.2012 unter: http://www.admin.ch/ch/d/sr/822_111/a38.html.

Tavakkoli, R. (2009). Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent-Management. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 31–41.

Ulich, E., & Wülser, M. (2005). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

ANHANG

Attraktivitätsfaktoren KMU-Betriebe

Rangreihe der Attraktivitätsfaktoren in KMU-Betrieben (Müller et al., 2011)

1. Lohn und Zusatzleistungen überdurchschnittlich
2. Interne Wechselmöglichkeiten in anderen Aufgabenbereich
3. Gutes Verhältnis zu Vorgesetzten
4. Gutes Image der Produkte
5. Fachlich herausfordernde Arbeitsaufgabe
6. Normale zeitliche Arbeitsbelastung
7. Angenehmes Betriebsklima
8. Direkte Kundenkontakte
9. Breites Spektrum an Arbeitsaufgaben
10. Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens
11. Kurze Entscheidungswege
12. Lohn und Zusatzleistungen durchschnittlich
13. Geringer Verantwortungsdruck/geringe psychische Arbeitsbelastung
14. Grenznahe Lage wie im Vierländereck (FL, CH, A, D)
15. Gutes Image des Unternehmens
16. Wechselmöglichkeiten des Arbeitsplatzes innerhalb der Region
17. Verantwortungszunahme ohne hierarchischen Aufstieg
18. Grössere Städte in der Nähe
19. Unterstützung von Weiterbildung
20. Hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten
21. Formalisierte Personalentwicklung/Laufbahnplanung
22. Arbeitsplatzangebot für den Partner in der Region
23. Flexibel in Arbeitszeit oder Arbeitsort
24. Kooperativer Führungsstil
25. Verkehrsverbindungen aus der Region heraus
26. Ländlich-familiäres Umfeld
27. Freizeitmöglichkeiten in der Natur
28. Internationales Umfeld
29. Autonomie und Entscheidungsfreiheit
30. Verkehrsverbindung innerhalb der Region
31. Schulen in der Nähe
32. Kindertagesstätten in der Nähe
33. Hochschule(n) in der Nähe
34. Hightechstandort
35. Lohn und Zusatzleistungen unterdurchschnittlich

CURAVIVA.CH

VERBAND HEIME UND INSTITUTIONEN SCHWEIZ
ASSOCIATION DES HOMES ET INSTITUTIONS SOCIALES SUISSES
ASSOCIAZIONE DEGLI ISTITUTI SOCIALI E DI CURA SVIZZERI
ASSOCIAZIUN DALS INSTITUTS SOCIALS E DA TGIRA SVIZZERS

CURAVIVA Schweiz · Zieglerstrasse 53 · Postfach 1003 · 3000 Bern 14
Telefon +41 (0)31 385 33 33 · Fax +41 (0)31 385 33 34 · www.curaviva.ch · info@curaviva.ch